

**1\_ أسباب اختيار الموضوع:****-الأسباب الموضوعية:**

1. إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة الاقتصادية.
2. معرفة مدى انعكاس عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.
3. الرغبة في التعرف أكثر على التطورات الحاصلة في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

**-أما الأسباب الذاتية: فيمكن ذكر إبرازها فيما يلي:**

1. إيجاد عنوان مذكرة لنهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر .
2. بناء على مجال تخصصنا والمتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل وإلى أهمية موضوع تقييم أداء العاملين وعملية التدريب من أهم المواضيع في هذا التخصص، والذي لم يلق الأهمية الخاصة في مؤسستنا.

**2 أهمية الدراسة:**

\_ تكمن أهمية الموضوع في إثراء المعلومات حول عملية التدريب وأهمية نظام تقييم الأداء، حيث يعد موضوع تقييم أداء المورد البشري من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجالات العمل، فنتائج تقييم الأداء توفر تغذية عكسية على الاحتياجات التدريبية و كفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته و سلبياته.

وهذا ما يؤثر حتما على فعالية ونجاح المؤسسة.

**3 أهداف الدراسة:**

- \_ الهدف العلمي الذي يسعى له كل باحث هو التدريب الجيد والدقيق على إجراء بحوث علمية، حتى يتمكن من التحكم في القواعد المنهجية عن طريق الممارسة الميدانية.
- \_ محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم الأداء وعملية التدريب داخل المؤسسة.
- \_ توضيح أهمية نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توضيح دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- معرفة مدى تأثير تقييم الأداء على الاحتياجات التدريبية.

**4 الدراسة الاستطلاعية:**

أول خروج للميدان الدراسة كان بعد اختيارنا للموضوع بهدف دراسة استطلاعية للمؤسسة ولأخذ موافقة من المدير، وكان ذلك خلال شهر ديسمبر 2015، وفي بداية العمل الميداني تم الحصول على موافقة مدير المؤسسة، شرعنا في عملية جمع أكبر عدد من المعطيات حول موضوع الدراسة حيث أجرينا مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين وقامت بتزودنا ببعض المعلومات تخص سير عملية تقييم الأداء والتدريب، المصالح، العمال.... وهذه كانت في زيارتنا الثانية لميدان البحث.

وفي زيارتنا الثالثة لميدان البحث قمنا بإجراء مقابلة استطلاعية مع رئيسة مصلحة التدريب وهذا لضبط الإشكالية والفرضيات، حيث كانت مقابلتنا الاستطلاعية مع المسؤول عن عملية التقييم الذي سمح لنا بالاطلاع على مختلف الوثائق الرسمية، وكان حريص معنا على سرية المعلومات التي تخص عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة.

## 5 الإشكالية:

إن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين وظيفة تقييم الأداء التي تعتبر من السياسات الإدارية الهامة، لكون أداء العاملين في المنظمة يتصف بعدم الثبات، فإنه يتعين على أي منظمة متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة والتحكم فيه من خلال التقييم الجيد والمستمر حتى يتسنى التعرف على أوجه القوة والقصور ومن ثم تطوير الأداء في الوقت المناسب. من خلال جمع البيانات والمعطيات حول أداء الأفراد، ومن ثمة اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة مثل: الترقية، التعيين والنقل، وكذلك المكافآت التشجيعية التي يستحقها العمال نتيجة لمجوداتهم المبذولة في العمل.

ولأن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التي تشهدها التكنولوجيا تزيد من حاجة الأفراد العاملين إلى تجديد وتطوير معارفهم ومهارتهم وقدراتهم، وهذا بالاعتماد على برامج تدريبية داخل المنظمة أو خارجها من أجل ملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشهد على أهمية إعادة تأهيل الأفراد (التدريب).

وتعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر بالنظر لما تقدمه من خدمات للمجتمع وهي في ذلك تسعى إلى تحسين خدماتها من خلال اعتمادها على طرق تسيير حديثة هامة، من خلال إدخال وسائل تكنولوجيا حديثة في منظومة تسييرها، وهذا يتطلب إعادة تأهيل موردها البشري ليتماشى مع هذا التطور.

إن نتائج التقييم الموضوعية لأداء العمال تظهر الحاجة للتدريب الذي ينعكس ايجابيا على تحسين مردودية المورد البشري والخدمة العامة مع زبائن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. ولأجل ذلك تمحورت مشكلة دراستنا حول دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة الاقتصادية.

وعليه فسؤال الرئيسي:

ما هو دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة سونلغاز؟

## 6 الفرضيات:

1- هناك علاقة وطيدة بين تقييم الأداء داخل مؤسسة سونلغاز وتحديد الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.

2- تختلف الاحتياجات التدريبية للمورد البشري باختلاف الفئات المهنية التي ينتمي إليها تقييم أدائه.

## 7 تحديد المفاهيم:

### 7\_1\_ المفاهيم الإصطلاحية:

### 7\_1\_1\_ تقييم الأداء العاملين:

1\_ "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر".

2\_ "إن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".<sup>1</sup>

3\_ وهناك من يعرفه بأنه "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى".

<sup>1</sup>زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

## 7\_1\_2\_ مفهوم التدريب:

1 "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".<sup>1</sup>

2 يعرف التدريب بأنه "مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إمّا لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".<sup>2</sup>

## 7\_1\_3 مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعريف لأليسون روزنت للاحتياجات التدريبية" بأنها الدراسة المنهجية لمشكل أو ابتكار، وجمع بيانات وآراء من مصادر مختلفة لاتخاذ قرارات فعّالة أو توصيات عمّا سيحدث تاليا"<sup>3</sup>.

## 7\_2\_ التعريف الإجرائي: من خلال التعريفات السابقة نلخص التعريفات التالية:

7\_2\_1\_ تقييم الأداء العاملين: هو نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين لأعمالهم وسلوكهم،

خلال فترة زمنية محددة وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

7\_2\_2\_ التدريب: هو تغيير أو تطوير الذي يحدث للموظف المدرب خلال قيامه بالأعمال

المطلوبة منه بفاعلية أفضل وأحسن من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل.

7\_2\_3\_ الاحتياجات التدريبية: هو برنامج وذلك بعد تشخيص المشكل ومعرفة ما إذا كان ممكن

علاجه بالتدريب، وتظهر الاحتياجات التدريبية عند إضافة تكنولوجيا جديدة أو تغيير الإنتاج أو

عمليات تشغيلية أو إدارية بناء على ذلك يتم تحديد هدف التدريب أو تنمية مهارات العاملين.

<sup>1</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 52.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 236.

<sup>3</sup> إبراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية العربية، مصر، 2003، ص 93.

## 8 الإجراءات المنهجية:

## 8\_1\_ المنهج المستخدم في الدراسة:

أي دراسة تفرض على الباحث نوع المنهج المستخدم ويعرف المنهج على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"<sup>1</sup>

وفي بحثنا هذا تم إتباعنا المنهج الوصفي لدراسة موضوعنا، فالمنهج الوصفي يعتمد على جمع المعطيات اللازمة حول الظاهرة المدروسة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا فالتعبير الكمي يقصد به " عملية جمع معطيات تتوفر فيها ميزة القياس"<sup>2</sup> ، حيث يعطينا وصفا رقميا يمكن تفسيره، ويوضح مقدار الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى للوصول إلى أسبابها، أما التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يبين لنا خصائصها.

ومن خلال هذا المنهج يمكن أن نربط علاقة وصفية بين الأداء وتقدير الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.

وقمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك اعتمدنا على حساب الوسط الحسابي الذي يمثل معدل تقييم الأداء لكل فئة مهنية.

<sup>1</sup>موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تدريبات علمية)، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصية للنشر، ط.2، الجزائر، 2006، ص98.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص:72.

الوسط الحسابي: وهو معدل المشاهدات في التوزيع<sup>1</sup>

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

8 2\_ أدوات جمع البيانات:

• وثيقة تقييم الأداء:

تختلف أدوات جمع المعطيات باختلاف المواضيع والمناهج المتبعة، والأداة المستعملة في هذه الدراسة هي: وثيقة تقييم الأداء العاملين الخاصة بالمؤسسة.

وهي أداة لتقييم العاملين بالمؤسسة، انطلاقاً من مجموعة محاور مقسمة إلى عناصر، حيث تختلف هاته المحاور من صنف مهني إلى آخر بحسب المهام الموكلة لكل صنف.

1\_ واشتملت وثيقة تقييم الأداء الخاصة بالإطارات المؤسسة على ثلاث محاور وهي على الشكل

التالي:

\_المحور الأول: القدرات الذهنية ويحتوي على أربعة عناصر وهي (نظم وطرائق، ملاحظة واستنتاج تحليل وخالصة، معنى التجديد).

\_المحور الثاني: القدرات ما بين الأشخاص: ويحتوي على ثلاث عناصر (المشاركة "العمل الجماعي"، معنى التواصل، القدرة على التقييم).

\_المحور الثالث: القدرات الفردية: ويحتوي على ثلاث عناصر (مرونة وتأقلم، مبادرة واستقلالية، الفعالية).

2\_ واشتملت وثيقة تقييم الأداء الخاصة ب **عون تحكم** هي الأخرى على ثلاث محاور وهي:

<sup>1</sup>نبيل جمعة صالح، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط، 1، الأردن، 2010، ص 87.

**\_المحور الأول:** القدرات الذهنية: ويحتوي على ثلاث عناصر (مفهوم التحليل، صرامة والطريقة، استيعاب القوانين والطرق).

**\_المحور الثاني:** القدرات ما بين الأشخاص: ويحتوي على ثلاث عناصر (روح الجماعة، مفهوم العلاقات الإنسانية، القدرة على الخروج بحوصلة).

**\_المحور الثالث:** القدرات الفردية: واحتوى على عنصرين وهما (المرونة وتأقلم، الفعالية).

3\_ والوثيقة الخاصة بـ **أعوان التنفيذ** فاحتوت على محور واحد ويحتوي على أربعة عناصر وهي:

(الاستيعاب والتأقلم، احترام التعليمات، المواظبة والانضباط، فعالية).

### 8 3\_ طريقة اختيار العينة:

تمثل العينة مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين وقد اشتملت عينة بحثنا على 185 وثيقة والتي تمثل 30% من حجم العينة، من بين عدد الوثائق الخاصة بالعمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والبالغ عددها 618 وثيقة موزعين على ثلاث فئات مهنية (إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكم) وذلك بغرض التعرف على دور تقييم أداء العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد اخترنا عينة طبقية والتي يقصد بها " اخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة"<sup>1</sup> وهذا تماشياً مع اختلاف الفئات المهنية الثلاث من مجتمع البحث والذي يشمل: إطارات، أعوان التنفيذ، أعوان تحكم.

وبما أن مجتمع الدراسة مقسم إلى ثلاث فئات مهنية، فإن عينة البحث قسمت هي الأخرى إلى ثلاث فئات حسب نسبة كل فئة في المجتمع.

بالنسبة لكل فئة فقد بلغت العينة الخاصة بهم كالتالي:

<sup>1</sup> موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 304.



فئة إطارات:

$$n^1 = \frac{N^1 n}{N} = \frac{154}{618} * 185 = 46$$

فئة إطارات: 46 وثيقة

فئة أعوان تحكم:

$$n^2 = \frac{N^2 n}{N} = \frac{300}{618} * 18 = 90$$

فئة عون متحكم: 90 وثيقة

فئة أعوان تنفيذ:

$$n^3 = \frac{N^3 n}{N} = \frac{164}{618} * 185 = 49$$

فئة عون تنفيذ: 49 وثيقة

## 9 صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

-سرية وثائق المؤسسة وصعوبة الاطلاع عليها.

-التحفظ والحذر الذي وجهناه من بعض المسؤولين في بعض المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا.

-الموقف السلبي لبعض المسؤولين في المؤسسات تجاه نشر معلومات خاصة.